



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Affärskulturella skillnader på en globaliserad marknad

- En studie kring affärskulturella skillnader mellan Sverige och Japan

Cultural differences in business on a globalized market

- A study on the cultural differences in business between Sweden and Japan

Carl-Jacob Lernäs



Affärskulturella skillnader på en globaliserad marknad
– En studie kring affärskulturella skillnader mellan Sverige och Japan

Cultural differences in business on a globalized market
- A study on the cultural differences in business between Sweden and Japan

Carl-Jacob Lernäs

Handledare: Goudarz Azar, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2013

Omslagsbild: Tokyo, Japan. Fotograf: Carl-Jacob Lernäs

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 771

ISSN: 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: *Affärskultur, etableringsstrategi, Ekonomi, Internationalisering, Japan, Kultur, Sverige*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Jag vill framför allt tacka min handledare, Goudarz Azar vid institutionen för ekonomi på Sveriges Lantbruksuniversitet, för hans hjälp vid detta arbete. Han har kommit med värdefull information och varit mycket hjälpsam under hela processen.

Jag vill även tacka min mor Berit Lernäs, för hennes ovärderliga hjälp med språkrevideringen.

Abstract

Japan is one of the most important foreign markets of Swedish export, and it's one of the largest economies in the world. Trade has been carried out between the countries for more than a century and most large Swedish corporations are active in Japan.

When Swedish companies not having traded with the Japanese before, want to establish themselves on the Japanese market, they face cultural differences that may affect the outcome of their strategies and the decisions, due to lack of communication and sufficient knowledge of these cultural differences.

Culture is a term which is defined by the patterns of thoughts, emotions and ways of interaction between humans, and even if a company establish itself in a country nearby, it would still face cultural differences between the two countries. Researchers refer to this as the "Psychic distance", which derives from the "Uppsala-model" presented by *Johanson & Vahlne* (1977). The "Psychic distance" explains that there is not only the fysical distance that affects foreign investments, but there is also the perceived distance, in terms of cultural differences, language and such.

From an internationalization perspective and with help of Geert Hofstede's (2011) cultural dimensions theory, this paper determines the cultural differences between Sweden and Japan, focusing on the differences in business-culture. From the knowledge of which cultural differences exist between Sweden and Japan, the paper then present and discuss which entry-mode strategies that Swedish companies could and should use when investing in Japan. The choice of entry-mode strategies have previously been found to be affected by the cultural differences between countries, by Kogut & Singh (1988).

The conclusions that this paper present is that there are several cultural differences between Sweden and Japan in all of the four dimensions of culture identified by Geert Hofstede (2011). These cultural differences affect communication and co-operation between Swedish and Japanese companies. The results also show the most ideal entry-mode strategy to use by Swedish companies when starting up in Japan, depending on size, experience and trade.

Sammanfattning

Japan är en av Sveriges viktigaste exportmarknader och en av de största ekonomierna i världen. Det finns en lång historia av handel mellan länderna och de flesta stora svenska företag finns representerade i Japan.

När svenska företag som tidigare inte varit inblandade på den japanska marknaden ska etablera sig i Japan möts de av kulturella skillnader som kan komma att påverka de beslut som fattas, på grund av bristande kommunikation och förståelse.

Kultur är ett samlingsnamn för de mönster av tankar, känslor och sätt att agera som människan lever efter, och även om företag skulle välja att etablera sig i ett grannland, så skulle det ändå mötas av kulturella skillnader. I dessa sammanhang talar vi om den så kallade psykiska distansen, som kom att uppstå ur Uppsala-modellen, som *Johanson & Vahlne* (1977) presenterade. Den psykiska distansen förklarar att det är inte bara den fysiska distansen som påverkar utlandsetableringar, utan även den upplevda, i form av kulturella skillnader, språk och liknande.

Ur ett internationaliseringsperspektiv och med hjälp av *Geert Hofstede* (2011) kulturdimensionsteori fastställer denna uppsats de kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Japan, med fokus på de skillnaderna i affärskultur. Utifrån de kulturella skillnaderna presenteras och diskuteras hur svenska företag ska etablera sig i Japan genom ett antal olika etableringsstrategier, som *Kogut & Singh* (1988) och andra forskare visat påverkas av kulturella skillnader.

De slutsatser som detta arbete kunnat fastställa är att det finns stora kulturella skillnader mellan Sverige och Japan i alla de fyra dimensioner av kultur som *Geert Hofstede* (2011) utvecklade. Dessa skillnader påverkar kommunikationen och samarbetet mellan svenska och japanska företag. Resultaten har även gett en bild av vilken etableringsstrategi som lämpar sig för svenska företag när de ska etablera sig i Japan, beroende på deras storlek, tidigare erfarenhet och vilken bransch de tillhör.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	1
1.3 SYFTE OCH MÅL	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
2. METOD	3
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	3
2.2 STRUKTUR	3
3. TEORI.....	4
3.1 KULTUR	4
3.1.1 Definitionen av kultur	4
3.1.2 Kulturskillnader mellan nationer	4
3.1.3 Nationell ledarskapskultur	5
3.1.4 Organisationskultur	5
3.2 HOFSTEDES KULTURDIMENSIONSTEORI	5
3.2.1 Att mäta kulturella skillnader	5
3.2.2 Maktdistansindex	6
3.2.3 Individen och det kollektiva – individualismindex	7
3.2.4 Manligt och kvinnligt - maskulinitetsindex	7
3.2.5 Hur vi förhåller oss till osäkerhet – osäkerhetsundvikandeindex	8
3.3 INTERKULTURELLA MÖTEN	9
3.3.1 Kulturchock	9
3.3.2 Interkulturella förhandlingar	10
3.4 INTERNATIONALISERINGSPROCESSEN	10
3.4.1 Uppsala-modellen	10
3.4.2 Psykisk distans och dess paradox	12
3.5 ETABLERINGSSTRATEGIER	14
3.5.1 Vad menas?	14
3.5.2 Hur kultur påverkar strategi?	16
4. ANALYS OCH DISKUSSION.....	17
4.1 KULTURELLA SKILLNADER MELLAN SVERIGE OCH JAPAN	17
4.1.1 Maktdistans	17
4.1.2 Individualism mot kollektivism	17
4.1.3 Maskulinitet jämfört med femininitet	18
4.1.4 Osäkerhetsundvikande eller avslappnade	18
4.2 KULTURENS PÅVERKAN PÅ VALET AV ETABLERINGSSTRATEGI	19
4.2.1 Vilken strategi ska företaget välja?	19
5. SLUTSATS	21
5.1 SLUTSATSER	21
5.2 VIDARE FORSKNING	22
REFERENSLISTA	23
<i>Litteratur</i>	23
<i>Internet</i>	23

1 Inledning

I detta kapitel presenteras arbetets problem och problembakgrund, samt frågeställningar, syfte och avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Japan är en av världens starkaste ekonomier. Under 1950-talet och ända fram till 1990-talet genomgick den japanska ekonomin en kraftig tillväxt. Landet utsattes för en ekonomisk kris under 1990-talet men sedan millennieskiftet har den ekonomiska tillväxten återhämtat sig och fortsatt att öka (Exportrådet, 2012).

Landet är en av de viktigaste marknaderna för svenska företag i utlandet. Relationen mellan Sverige och Japan har sedan länge varit god, och på många områden delar länderna politisk ståndpunkt, bland annat inom handelspolitiken där båda länderna försöker öka sin frihandel över världen. Affärsrelationen mellan länderna uppstod redan i början av 1900-talet då några av de svenska industribolagen etablerade sig i landet (Svenska Ambassaden, 2012).

Enligt det svenska Exportrådet (2012) är Japan Sveriges tredje största exportmarknad, och det finns över hundra svenska företag representerade i landet (Exportrådet, 2012). Det finns ett stort intresse för svenska produkter i Japan, och att företag som H&M och IKEA har etablerat sig i landet tillsammans med majoriteten av andra stora svenska bolag (Ibid.), är ett bevis på detta.

När svenska företag söker sig till marknader allt längre bort i världen, så som den i Japan, möts de av kulturella skillnader, både sociala och affärsmässiga. Den svenska affärskulturen skiljer sig mycket från den japanska och det är något som många företagsrepresentanter fått erfara (Moberg & Cederholm, 2009). Som svenskt företag är det därmed viktigt att skaffa sig kunskap om dessa skillnader för att kunna genomföra lyckosamma affärer i Japan.

1.2 Problem

En förutsättning för att en affär eller ett avtal ska gå i hamn, är att båda parter förstår varandra, men vid internationella affärer kan detta försvåras av kulturella skillnader (Lundberg & Thomsen-Hall, 2010). Dessa kulturella skillnader kan vara normer, etik, språk och värderingar som kan leda till kulturkrockar och missförstånd (Moberg & Cederholm, 2009). Teorin påvisar att det finns stora kulturella skillnader mellan Sverige och Japan (Ibid.), men hur stor påverkan har dessa skillnader på beslutsfattande i affärssammanhang?

Vid internationalisering och företagsetablering i utlandet talar forskarna om den så kallade ”psykiska distansen”. Med detta menas att när företag väljer att etablera sig på utländska marknader, så handlar det inte bara om det fysiska avståndet till marknaden, utan också det upplevda avståndet. Den psykiska distansen påverkas av kulturella skillnader, internationell erfarenhet samt osäkerhet kring marknaden (Evans et al., 2008). Dessa faktorer påverkar i sin tur företaget när det väljer etableringsstrategi (Kogut & Singh, 1988). Valet av strategi är avgörande för ett företags framgång vid utlandsetablering (Evans et al., 2008).

1.3 Syfte och mål

Syftet med denna uppsats är att utifrån ett internationaliseringsperspektiv redogöra för de kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Japan i affärssammanhang, samt redogöra för den påverkan dessa skillnader har på företagens affärsbeslut.

Studien avser att besvara följande frågor:

- Vilka kulturella skillnader finns mellan Sverige och Japan i affärssammanhang?
- Hur påverkar de kulturella skillnaderna valet av etableringsstrategi när svenska företag ska etablera sig på den japanska marknaden?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen begränsas till att enbart behandla affärskulturella skillnader mellan Sverige och Japan, sett ur ett svenskt perspektiv, med anledning av att det är en av de viktigaste marknaderna för svensk export samt att många svenska företag är aktiva i landet (Exportrådet, 2012). Andra asiatiska länder behandlas inte. Studien behandlar inte heller de japanska företagens syn på svensk affärskultur.

2. Metod

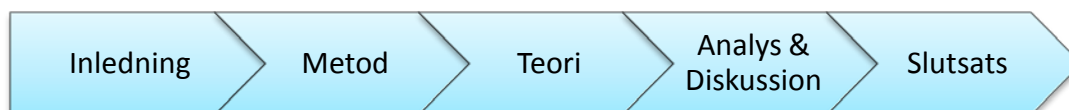
Detta kapitel beskriver till en del den metod som använts för att hitta den litteratur som detta arbete baseras på. Efter detta beskrivs uppsatsens struktur.

2.1 Tillvägagångssätt

För att uppfylla uppsatsens syfte och besvara den frågeställning som ligger till grund för detta arbete, kommer teorier inom internationalisering att analyseras genom en litteraturstudie. Litteraturen består av rapporter, böcker samt vetenskapliga artiklar och uppsatser.

2.2 Struktur

Uppsatsen består till en början av en inledning och en bakgrund till problemet. Därefter redogörs för problemformuleringen samt syftet och arbetets avgränsningar. I det andra kapitlet beskrivs den metod som varit grund för uppsatsen samt hur uppsatsen är strukturerad. Kapitel tre redovisar den teori och litteratur som arbetet baseras på, och följs sedan av en djupgående analys och diskussion av denna litteratur i kapitel fyra. I kapitel fem redovisas den slutsats som besvarar frågeställningarna i punkt 1.3 Syfte och mål (Se figur 1).



Figur 1: Uppsatsens struktur

3. Teori

I detta kapitel presenteras de teorier kring kultur och utlandsetablering som arbetet baseras på.

3.1 Kultur

3.1.1 Definitionen av kultur

Alla människor har under sin livstid lärt sig att tänka, agera och känna på ett specifikt sätt. Mycket av det vi lär oss indoktrineras under vår barndom, då vi lättast kan ta emot informationen och anpassa oss. Enligt *Geert Hofstede*, professor i organisationsantropologi och en av de mest respekterade forskarna inom detta forskningsområde, är detta vår *mentala mjukvara*. Precis som en dator bestäms en del av vårt beteende av inprogrammerade tankesätt, men till skillnad från datorerna har vi en förmåga att förändra oss och tänka på nya sätt (Hofstede et al., 2011).

Vår *mentala mjukvara* påverkas av samhället, skolan, och den övriga omgivningen, och därmed är vi människor olika varandra i det sätt vi tänker. Ett annat sätt att beskriva detta är med ordet *kultur*. Kultur kan enkelt definieras som "civilisation", men i denna uppsats definieras kultur enligt socialantropologin, där kultur är ett samlingsnamn för alla de mönster av tankar, känslor och sätt att agera som vi människor lever efter (Hofstede et al., 2011). Hofstede et al. (2011, p.22) definierar kultur som "*den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra*". Vi människor är lika till vår natur, men det som särskiljer oss är dels vår kultur, som är gemensam för en viss grupp, dels vår personlighet, som är specifik för varje individ (Hofstede et al., 2011).

3.1.2 Kulturskillnader mellan nationer

Systemet med nationer är något som infördes under 1900-talet, tidigare definierades det som stater. Skillnaden mellan stater och nationer är att inte alla människor behövde tillhöra en viss stat, medans alla människor numera tillhör en nation. Nationsgränserna i till exempel Afrika är inte dragna efter de kulturella skillnaderna mellan olika lokala grupperingar, utan efter dåtidens kolonialmakter (Hofstede et al., 2011). Nationer är inte samma sak som samhällen. Samhällen kan definieras som "*organiskt utvecklade former av social organisation*" (Hofstede et al., 2011 p.40).

Nationer har inte en gemensam kultur, medan samhällen har det, vilket beror på att nationer består av ett antal olika grupperingar, etniciteter som inte nödvändigtvis delar samma värderingar (Hofstede et al., 2011). Men trots detta påstående så är det dock vanligt att vi säger att något till exempel är "typiskt japanskt" eller "typiskt svenskt" beteende. En fördel med det är att det förenklar informationsinhämtning och det är så denna uppsats delar in olika kulturer.

Hofstede et al. (2011) definierar fyra källor som orsak till skillnaderna mellan länder och grupper, vilka definierar vår kulturella identitet. Detta visas i figur 2.



Figur 2. Kulturella skillnader mellan länder och grupper. Egen bearbetning.

Utöver de kulturella skillnaderna som finns emellan länder så skiljs de även åt av identitet, värderingar och institutioner. De tre sistnämnda härstammar från ländernas historia.

Identiteten är något som är unikt för individen och den kan komma att förändras över tid, till exempel om en person flyttar till ett annat land. Identiteten beror bland annat på det språk en människa talar samt vilken religion personen tillhör, men även arbete och studier påverkar ens identitet. Dessa skillnader är synliga för andra. *Värderingar* är den så kallade osynliga mjukvaran som vi bär på, de normer och känslor som påverkar vår syn på oss själva och människor från andra kulturer. Den tredje källan till skillnader mellan länder är *institutioner*. Institutioner består av de lagar och regler, samt det regeringssystem och den infrastruktur som ett land är konstruerat av (Hofstede et al., 2011).

3.1.3 Nationell ledarskapskultur

Ledarskapskultur är en del av samhällets kultur i stort. Det går inte att stycka av kulturen i olika delar utan all kultur hänger samman. För att kunna förstå ledares och chefers beteenden i affärssammanhang, är det avgörande att vi förstår personernas kultur och deras samhälle (Hofstede et al., 2011). Allt som påverkar deras beteende, så som den politik som förs i landet, historiska händelser, religion etc. har betydelse för denna förståelse. Därmed följer att det är viktigt att studera dessa faktorer när vi studerar skillnader emellan länders affärskulturer (Ibid.).

3.1.4 Organisationskultur

Företagskultur är ett begrepp som använts flitigt sedan 1980-talet. En organisations kultur skiljer sig dock från det traditionella begreppet då det inte är en kultur vi föds in i, utan en kultur vi själva väljer att tillhöra i vuxen ålder (Hofstede et al., 2011). Företagskulturen är unik för varje enskilt företag, och detta innebär att vi som anställda även kan lämna denna när vi till exempel byter arbete. Företagskulturen påverkas inte bara av anställda, utan även av andra intressenter, så som leverantörer och myndigheter. Detta innebär i sig att forskningen kring nationell kultur inte nödvändigtvis överensstämmer med den nationens företagskultur. Därmed måste viss försiktighet iaktas vid tillämpningen av denna (Ibid.).

3.2 Hofstedes Kulturdimensionsteori

3.2.1 Att mäta kulturella skillnader

För att kunna skilja kulturer åt, måste vi finna ett sätt att mäta dess skillnader, och ett sätt att göra detta, är genom att mäta värderingar. Mätningen kan genomföras med hjälp av frågeformulär, där svarsgruppen ges möjligheten att besvara frågor utifrån vad de föredrar och


värderar mest. Ett visst svar visar om till exempel grupp A föredrar ett alternativ och grupp B ett annat. Denna skillnad visar då på en kulturell skillnad, en norm, grupperna emellan (Hofstede et al., 2011).

Under 1970-talet genomfördes en studie av *Geert Hofstede* som kom att kallas *IBM-studien*. Denna innebar att över 70 000 anställda från över 50 länder hos *IBM* fick möjligheten att besvara frågor om sina värderingar. Ser vi kritiskt på att undersökningen omfattade endast anställda inom ett och samma företag, kan vi som tidigare presenterats anta att de anställda delar kulturella värderingar genom företagskulturen. Dock skiljde de sig åt på ett plan, och detta var att de utgjorde olika nationaliteter, således var det ett perfekt sätt att undersöka nationella skillnader i kultur. Studien visade på ett antal problem som går att mäta i förhållande till andra nationer, och dessa kom att bli de fyra kulturdimensionerna i *Hofstedes Kulturdimensionsteori*. De fyra dimensionerna är *maktdistans*, *kollektivism kontra individualism*, *femininet kontra maskulinitet* samt *osäkerhetsundvikande* (Hofstede et al., 2011). Skillnaderna visades i hur människor uppfattade sociala ojämlikheter, förhållandet mellan individen och gruppen, vad som ansågs vara manligt och kvinnligt samt hur människor hanterade osäkerhet och tvetydighet. Tillsammans skapar de fyra dimensionerna en modell av olika nationalkulturer, där varje nation i modellen ges ett värde i varje dimension, och där dessa värden beräknas genom fyra olika index.

3.2.2 Maktdistansindex

För att kunna mäta graden av ojämlikhet i ett land, skillnaderna i makt, status och respekt mellan människor, utvecklade Hofstede et al. (2011) ett maktdistansindex (PDI, power distance index). Detta index anger de olika ländernas maktdistans genom att tilldela dem en poäng utifrån de svar som respondenterna i IBM-studien gav. Svaren visar hur vart och ett av de olika nationaliteterna uppfattade frågor kring jämställdhet. Utifrån svaren i enkäten kunde Hofstede med hjälp av en statistik metod beräkna ett medelvärde för varje land och därmed kunde en tabell skapas utifrån dessa medelvärden. Tabell 1 visar ett utdrag ur Hofstedes tabell för maktdistansindex.

Tabell 1. Ett utdrag ur Hofstedes tabell för maktdistansindex.

Land	Poäng	Rangordning (av 76 länder)	Ojämsställt
Ryssland	93	6	
Thailand	64	36	
Japan	54	50	
USA	40	59	
Sverige	31	68	
			Jämsställt


Tabell 1 visar att ju högre poäng ett land har, desto bredare maktdistans finns i landet. Sverige hamnar lågt ner på listan, vilket kan sammanfattas som att svenskarna upplever sig som relativt jämställda, medan man i till exempel Japan upplever en större maktdistans, och man har därmed en större respekt för till exempel chefer. Därmed vågar inte de anställda ta egna beslut i lika stor utsträckning. Hofstede et al. (2011, p. 84) definierar maktdistans som ”*den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad*”. Det tydligaste tecknet på att det finns maktdistans i ett land är att det existerar olika samhällsklasser, som rika och fattiga, eller överklass och underklass. (Hofstede et al., 2011).

3.2.3 Individen och det kollektiva – individualismindex

I vår värld lever vi människor efter två olika motton, antingen går våra egna intressen före gruppens, eller tvärtom. De samhällen där gruppens intresse går före individens kallas kollektivistiska. Motsatsen är individualistiska länder. I IBM-studien jämförde Hofstede et al. (2011) individualismen i länderna, så att kollektivistiska länder fick låga värden och individualistiska höga värden i individualismindex.

Hofstede et al. (2011 p. 119) definierar individualismindex på följande vis; *”Individualism kännetecknar samhällen med svaga band mellan individer: alla människor förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. Kollektivism är dess motsats och är utmärkande för samhällen där människor redan från födseln integreras i egengrupper med stark sammanhållning som utgör ett skydd för individen hela livet i utbyte mot förbehållslös lojalitet”*. Tabell 2 nedan visar ett utdrag ur tabellen för individualismindex.

Tabell 2. Ett utdrag ur tabellen för individualismindex.

Land	Poäng	Rangordning (av 76 länder)	Individualism
USA	91	1	
Sverige	71	13	
Japan	46	37	
Ryssland	39	40	
Venezuela	12	73	
			Kollektivism

Det finns en negativ korrelation mellan kollektivism och maktdistans. De länder som får höga värden på maktdistansindex får låga värden på individualismindex (Hofstede et al., 2011). Således är länder mer kollektivistiska med bred maktdistans. Detta förklaras med att i länder där det kollektiva är centralt och gruppen har en stark roll, är invånarna mer beroende av starka maktfigurer. I de länder där gruppen har en svagare roll och individen tänker mer på sig själv, är behovet av mäktiga ledare mindre (Ibid.).

På arbetsplatsen i en individualistisk kultur, förväntas den anställda ta egna beslut och agera efter egen vinning. I en kollektivistisk kultur förväntas de anställda handla efter gruppens bästa. I kollektivistiska samhällen är det vanligt med familjeföretag och liknande för att hålla gruppen sammansatt, medan i individualistiska anses det ofta vara opassande med privata relationer på arbetsplatsen. I kollektivistiska samhällen kan relationen mellan arbetsgivare och anställd jämföras med en familjerelation, vilket skapar lojalitet, medan i individualistiska samhällen ses relationen som en affärstransaktion, och en anställd kan enkelt byta arbetsgivare på grund av till exempel bättre lön (Hofstede et al., 2011).

3.2.4 Manligt och kvinnligt - maskulinitetsindex


Alla länder består av män och kvinnor, och de biologiska skillnaderna mellan dem är lika över hela världen, men det som skiljer länderna åt är de sociala könsrollerna (Hofstede et al., 2011). Vissa beteenden anses i ett visst land vara mer kvinnligt medan i ett annat mer manligt. Hofstede et al. (2011) definierar detta som maskulint och feminint socialt beteende. Ett sätt att se på könsrollerna är att se till arbetsfördelningen. I till exempel Japan existerar i princip inte kvinnliga företagsledare, medan det är vanligt i Sverige, och i Ryssland är de flesta läkare

kvinnor. Detta är bara några få exempel på tydliga skillnader länder emellan i form av könsroller (Ibid.).

Hofstede et al. (2011, p.176) definition på ett maskulint samhälle är *”män ska hävda sig, vara tuffa och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet”*. Definitionen av ett feminint samhälle är att *”både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet”* (Hofstede et al., 2011, p.176).

Ett maskulinitetsindex beräknas på ett liknande sätt som individualismindex beräknades. Precis som vid tidigare beräkningar användes *faktoranalys*. Faktoranalys är en statistisk metod som mäter korrelationen mellan flera variabler. Länderna gavs sedan poäng utifrån detta, låga poäng, eller 0 för det mesta feminina och höga poäng för maskulina, med 100 för det mest maskulina landet. Ett utdrag för hur några länder rankades enligt maskulinitetsindex visas i tabell 3.

Tabell 3. Ett utdrag ur tabellen för maskulinitetsindex.


Land	Poäng	Rangordning (av 76 länder)	Maskulint
Japan	95	2	
Tyskland	66	11	
USA	62	19	
Frankrike	43	50	
Sverige	5	76	Feminint

Som exempel kan sägas att Sverige rankades som det mest feminina landet i världen med en poäng på 5, medan Japan rankades på 2:a plats vad gäller maskulinitet, med 95 poäng. Arbetskulturen i ett feminint land visas så att företagsledare och anställda föredrar att förhandla och kompromissa när konflikter ska lösas, medan man i maskulina kulturer vill se resultat och anställda belönas för det de åstadkommer (Hofstede et al., 2011).

3.2.5 Hur vi förhåller oss till osäkerhet – osäkerhetsundvikandeindex

Den fjärde dimensionen som Hofstede fann i sin IBM-studie var osäkerhetsundvikande. Med osäkerhetsundvikande syftas på den ångestnivå ett land har inför en osäker framtid, vilket kan definieras som *”I den utsträckning som människorna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer”* (Hofstede et al., 2011, p. 239). Osäkerheten är inte detsamma som riskundvikande, och vad som menas med det är att organisationer som är osäkerhetsundvikande tar inte mindre risker, utan de arbetar så att tvetydighet och otydlighet ska minskas. Allt ska gå att förutse i affärssammanhang. Länder med ett starkt osäkerhetsundvikande föredrar att det finns både lagar och informella regler, vilka påverkar och styr arbetsprocessen. Länder med ett svagt osäkerhetsundvikande vill undvika lagar och regler och föredrar ett mer informellt och avslappnat arbetssätt, mer influerat av känslor (Hofstede et al., 2011). Några länder rangordnades enligt osäkerhetsundvikandeindex följer nedan i tabell 4.

Tabell 4. Ett utdrag ur tabellen för osäkerhetsundvikandeindex.

Land	Poäng	Rangordning (av 76 länder)	Osäkerhetsundvikande
Ryssland	95	7	
Japan	92	11	
Italien	75	33	
USA	46	64	
Sverige	29	73	Ej osäkerhetsundvikande

Trygghet är viktigt i länder med starkt osäkerhetsundvikande, och i länder som till exempel Tyskland, har man lagar för att upprätthålla lagen, i det fall att alla andra lagar inte skulle gå att efterfölja, medan man i Sverige kan skriva om eller ta bort en lag, ifall den inte anses fungera (Hofstede et al., 2011).

3.3 Interkulturella möten

3.3.1 Kulturchock

Ett Interkulturellt möte är enkelt sagt ett möte mellan en utländsk individ och en ny kultur. Detta möte kan resultera i en kulturchock för utlänningen, då vi alla sedan tidigt programmeras att följa olika värderingar och normer, något som den nya kulturen kan skilja sig ifrån. Denna kulturchock leder ofta till en känsla av hjälplöshet och fientlighet (Hofstede et al., 2011). Ett möte består dock av två parter, och det är inte bara utlänningen som påverkas. Värderlandet kan till en början uttrycka en nyfikenhet, som sedan övergår i en utvärdering enligt sina kulturella normer. Då utlänningen uppträder efter sina egna normer och värderingar, blir utvärderingen ofta inte positiv. Detta kan, till exempel i ett affärsmöte resultera i att en part anser den andre vara oartig, trots att den andre anser sig vara artig enligt sina egna normer. Detta kallas för etnocentrism, där man anser att ens egen kultur är världens centrum, till skillnad från polycentrism, där man inser att människor bör bedömas enligt olika normer. Man utvecklar därmed en förståelse för kulturella skillnader (Ibid.).

Vid interkulturella möten är det vanligt att de inblandade talar olika språk. Ett vanligt sätt att lösa detta på är att tala till exempel engelska, vilket är ett handelsspråk, eller använda tolk. Språkskillnaderna, när parterna inte talar sina modersmål, leder ofta till missförstånd. Ett sätt att lösa detta på är att lära sig den andra partens språk, men denna förmåga och möjlighet är ojämnt fördelad, då rika länder så som de skandinaviska, har större möjligheter på grund av utbildningssystemen, jämfört med fattiga länder. Vid interkulturella möten har därför de länderna en fördel. Att man talar olika språk betyder dock inte att ens kulturer och uppfattning kring värderingar och normer skiljer sig åt (Hofstede et al., 2011).

Ett vanligt sätt att orsaka missförstånd och osämja vid interkulturella möten är genom att använda humor, vilket är något som skiljer sig kulturer emellan. Något som anses vara roligt i ett land kan tas som en förolämpning i ett annat. Det är därmed viktigt att undvika humor vid interkulturella möten tills dess att man känner sig säker på den andres uppfattning av humor (Hofstede et al., 2011).

3.3.2 Interkulturella förhandlingar

Geert Hofstede förklarar i sin bok *Organisationer och Kulturer* att det finns vissa faktorer som alltid är desamma vid förhandlingar inom affärslivet. Dessa faktorer är att det är två eller fler parter involverade med olika intressen. Båda parter vill komma överens därför att de båda har något att tjäna på det. Resultatet är vid en förhandlingsbörjan ovisst och förhandlingen fungerar som ett kommunikationsmedel mellan parterna. Båda parter följer en viss struktur för beslutsfattande och delegeringen av denna.

Vid internationella förhandlingar, så kallade interkulturella, finns det ytterligare faktorer som påverkar utfallet, nämligen de nationalkulturella skillnaderna. Sett ur *Hofstedes* (2011) perspektiv genom de fyra dimensionerna av kulturella skillnader, kan vi urskilja att maktdistansen i en kultur påverkar beslutsfattandet och graden av centralisering, vilket påverkar statusen hos förhandlarna. I kulturer med låg maktdistans har de anställda mer befogenhet att fatta egna beslut medan man i en kultur med hög maktdistans måste få de överordnades godkännande.

I ett land med stark kollektivism finns det ett starkt behov av stabila relationer mellan förhandlare från båda sidor. Man skulle kunna säga att företaget inte förhandlar med det andra företaget, utan direkt med företrädaren för det företaget, och relationen blir således personlig. Att en företrädare byts ut mitt i en förhandling kan leda till att nya relationer måste byggas upp och därmed kan arbetet försenas. I dessa fall har ofta mellanhänder en stor roll för att underhålla dessa relationer (Hofstede et al., 2011).

Även skillnader i maskulinitet och femininitet mellan parterna påverkar förhandlingens utgång. Förhandlare från maskulina kulturer kan lösa konflikter genom att visa styrka och bestämdhet, medan förhandlare från mer feminina kulturer föredrar att kompromissa och hitta en gemensam lösning på problemet (Hofstede et al., 2011).

Osäkerhetsundvikandet påverkar behovet av struktur och ritualer vid förhandlingar samt hur mycket tvetydighet som tolereras. Utöver dessa fyra dimensioner finns det ytterligare två faktorer som påverkar förhandlingarna. Dessa är den långsiktiga inriktningen samt eftergivenhet. Den långsiktiga inriktningen påverkar en parts måluppfyllelse och dennes önskan att uppfylla mål även vid motgångar. En parts förmåga till eftergivenhet påverkar stämningen och noggrannheten.

3.4 Internationaliseringsprocessen

3.4.1 Uppsala-modellen

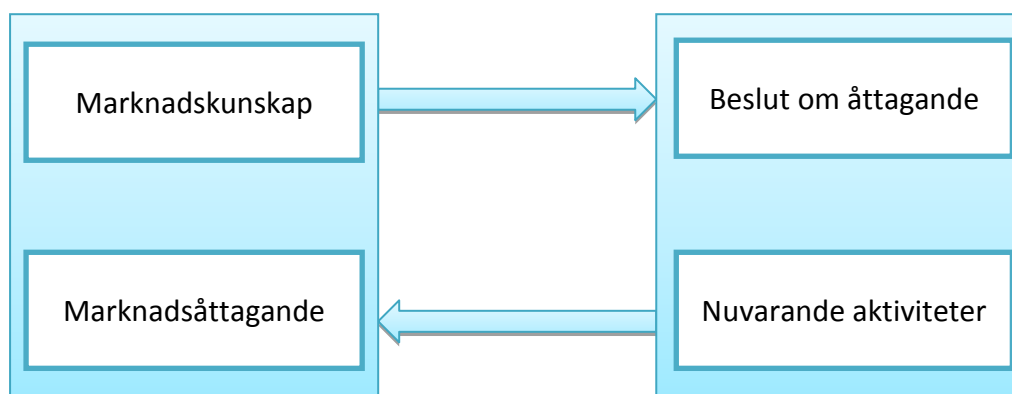
Internationaliseringsprocessen i ett företag är en process där företaget gradvis ökar sina internationella åtaganden. Denna process består av flera steg, där företaget stegvis tar sig längre ut i världen och till nya marknader genom ökad kunskap och förståelse för utländska marknader. Denna förståelse erhålls genom att företaget agerar på utländska marknader. Internationaliseringsprocessen förklarar för de karaktäristikor som företagen agerar efter, när de etablerar sig på utländska marknader (Johansson & Vahlne, 1977).

En känd modell för att förklara internationaliseringsprocessen kallad *Uppsala-modellen* (se figur 3), utvecklades av två forskare vid Uppsala Universitet, Jan Johansson och Jan-Erik Vahlne, under 1970-talet. Dessa två forskare kunde genom sin forskning visa att svenska företag ofta utökade sina internationella åtaganden i små steg, istället för att vid en specifik tidpunkt åtaga sig en stor investering på en ny marknad. Detta ansåg Johansson och Vahlne (1977) bero på den *"psykiska distansen"* (psychic distance). Denna definierade dem som *"summan av alla faktorer som motverkar in- och utflödet av information i en marknad mellan möjliga eller faktiska leverantörer och kunder"* (Johansson & Vahlne, 1977). Dessa faktorer bestod av skillnader så som språk, utbildning, affärskultur och teknisk utveckling. En annan begränsande faktor är den informationsbrist samt svårigheter att införskaffa sig kunskap om marknaden som företagen står inför. På grund av detta känner företagen en osäkerhet (Johansson & Vahlne, 1977).

Bristen på kunskap och de kulturella skillnaderna emellan länder, bidrar till att skapa en viss process när det kommer till beslutsfattande kring etablering utomlands, och Johansson & Vahlne (1977) kunde urskilja en viss försiktighet hos företagen. Det samband som forskarna fann var att i de flesta av sina fallstudier kunde de se en så kallad etableringskedja för hur företag etablerade sig på nya marknader. Denna kedja visade att till en början exporterade företagen via agenter på respektive marknader, när de sedan skaffat sig tillräcklig kunskap öppnade de egna säljkontor i länderna. Tillverkning i det nya landet startades först när företagen kände sig tillräckligt trygga på marknaden (Johansson & Vahlne, 1977).

Denna etableringskedja var överensstämmande bland nästan alla stora svenska industriföretag som forskarna intervjuade. Etableringskedjan visar på en försiktighet och ett riskundvikande, som allt eftersom företagen ökar sin kunskap om marknaden minskar (Johansson & Vahlne, 1977).

Johansson & Vahlne (1977) sammansatte en modell för att beskriva de grundläggande mekanismerna i internationaliseringsprocessen. Denna process bestod av två aspekter, de så kallade *"State aspects"* och *"change aspects"*, vilket på svenska kan översättas till *"statliga"*, eller *"grundläggande aspekter"*, samt *"förändringsaspekter"*. Modellen visas i figur 3.



Figur 3. De grundläggande mekanismerna i internationaliseringsprocessen. Egen bearbetning.

3.4.1.1 Grundläggande aspekter

Kunskapen om marknaden och marknadsåtagandet påverkar både beslut om nya åtaganden på den utländska marknaden samt hur företaget sköter sina nuvarande aktiviteter på marknaden (Johansson & Vahlne, 1977). Ytterligare påverkar graden av ett företags internationalisering de risker och möjligheter som ett företag upplever på en marknad.

Marknadskunskapen är viktig att studera eftersom besluten om att agera på en viss marknad baseras på olika sorters kunskaper, så som marknadskulturen, kunskap om efterfrågan och kunskap om problemen. Det finns enligt Johanson och Vahlne (1977) två typer av kunskap. Den ena är den objektiva kunskapen, som kan läras ut, det är den grundläggande kunskap vi får genom vår uppfostran. Den andra typen av kunskap som forskarna beskriver får vi genom erfarenhet, den erhålls genom att vi genomför saker. Således är företagen utan denna kunskap när de etablerar sig på en ny marknad, men erhåller den succesivt när de verkat på marknaden under en tid. Utan den erfarna kunskapen kan företaget inte mer än teoretiskt förutse möjligheter. Den erfarna kunskapen ger företaget möjlighet att med känslan uppfatta när möjligheter ges, till exempel när det finns efterfrågan för en viss produkt.

Utöver den objektiva och den erfarna kunskapen kan vi skilja på den generella kunskapen och den marknadsspecifika kunskapen. Den generella kunskapen kring en marknad innefattar marknadsföringsmetoder, kundtyper och liknande. Den marknadsspecifika kunskapen är kunskap kring en specifik nationell marknad, affärskultur samt kunskap om företag som agerar på den marknaden (Johanson & Vahlne, 1977).

För att ett företag ska kunna etablera sig på en utländsk marknad krävs det båda typer av kunskap. Den marknadsspecifika kunskapen får företagen genom erfarenhet, medan kunskap om hur verksamheten ska skötas ofta är densamma från land till land och enkelt kan överföras (Johanson & Vahlne, 1977).

3.4.1.2 Förändrings-aspekter

Förändringsaspekterna inkluderar dels ett företags nuvarande marknadsåtaganden på utländska marknader, dels besluten om att utöka dessa. Det är genom de nuvarande marknadsåtagandena som företagen skaffar sig kunskap och erfarenhet om marknaden (Johanson & Vahlne, 1977). Dock kan företaget erhålla denna kunskap genom att anställa personer som tidigare arbetat på den specifika marknaden, och dessa kan då ta med sig den kunskapen till företaget (Ibid.). Johanson och Vahlne (1977) skiljer dessa sätt att få erfarenhet på genom att benämna dem företagserfarenhet och marknadserfarenhet. Enligt forskarna räcker det inte med bara en av typerna för att lyckas, utan båda spelar en lika stor roll. Även om ett företag anställer en mängd personer med erfarenhet från marknaden krävs det ändå att företaget själva agerar på marknaden (Ibid.). Att erhålla erfarenhet är en lång process och det är en anledning till att internationaliseringsprocessen i många fall tar lång tid.

Beslut om att utöka sina marknadsåtaganden på en utländsk marknad grundas på att företaget ser antingen en möjlighet på marknaden, eller ett problem (Johanson & Vahlne, 1977). Med problem menas att företaget ser ett behov hos konsumenterna som ännu inte uppfyllts. För att kunna se dessa möjligheter krävs erfarenhet, både marknads- och företagserfarenhet. Det finns alltid en bakomliggande risk när ett företag etablerar sig på en ny marknad. Denna risk upplevs som allt mindre ju mer erfarenhet ett företag har.

3.4.2 Psykisk distans och dess paradox

Som tidigare definierats är den psykiska distansen ”*summan av alla faktorer som motverkar in- och utflödet av information i en marknad mellan möjliga eller faktiska leverantörer och kunder*” (Johanson & Vahlne, 1977). O’Grady och Lane (1996) utvecklade det som Nordström och Vahlne (1992) forskat fram och angav de faktorer som påverkar den psykiska

distansen så som skillnaderna i ekonomisk utveckling mellan två länder, graden av utbildning, affärsspråk kultur, nationellt språk samt om det tidigare förekommit handel emellan länderna. Nordström och Vahlne (1992) utvecklade även definition av psykisk distans som *"Faktorer som motverkar eller stör företagets lärande om och förståelse för en utländsk kultur"*. Precis som Johanson och Vahlne (1977) hävdade, angav även Nordström och Vahlne (1992) att internationaliseringen av företag utvecklas stegvis och att anledningen till att företag först och främst expanderar till länder i sin närhet, är att osäkerhetsfaktorn på marknaden upplevs som låg, och därmed är riskerna mindre.

Enligt forskarna så expanderar företagen först till länder som är fysiskt nära hemlandet, innan de expanderar till mer avlägsna marknader (O'Grady & Lane, 1996). Detta beror på att länder nära det egna landet är lättare att förstå med hänsyn till nationellkultur och affärskultur, och den upplevda risken är mindre. O'Grady & Lane (1996) baserar sin forskning på Johanson & Vahlnes (1977) tidigare studier men utvecklar den och hävdar att även om ett företag etablerar sig i ett annat land som är fysiskt nära, så betyder det inte att dess marknader överensstämmer, och företag kan därmed undgå att se de kulturella skillnader som finns. Detta till skillnad mot när företag etablerar sig i länder som är fysiskt långt borta, och därmed är inställda på att de kulturella skillnaderna är stora, så att de därmed redan från början studerar kulturen (O'Grady & Lane, 1996). Forskarna visar på en så kallad paradox, kallad den psykiska distans paradoxen, vilken innebär att den upplevda likheten mellan två länder som är fysiskt nära leder till att företagen misslyckas på marknaden, då olikheterna är större än väntat, och de inte är beredda därpå (Ibid.). I sitt arbete har O'Grady och Lane (1996) studerat kanadensiska företags etablering i USA, och funnit att de flesta av dem misslyckats med sin etablering, då de inte förberett sig och studerat de kulturella skillnaderna emellan länderna, då den fysiska närheten gjort att de struntat i det.

O'Grady och Lane (1996) kom fram till ett antal olika strategier för att företag inte ska falla för den psykiska distansparadoxen. Forskarna menar att företag ska behandla marknader som är fysiskt nära som utländska marknader (Ibid.). Till exempel ska inte svenska företag behandla den norska marknaden som densamma, eftersom även om länderna är grannar, så finns det kulturella skillnader. Det är även viktigt att beslutsfattarna har den information och kunskap som krävs redan innan företagen beslutar sig för att etablera på en ny marknad, då deras uppfattning påverkar deras förmåga att lära sig om den nya marknaden (ibid.). Detta kan lösas genom att företaget antingen anställer människor från det egna landet med tidigare erfarenhet från den tilltänkta marknaden, eller att det anställer människor från det andra landet. Slutligen påtalar O'Grady och Lane (1996) att beslutsfattarna ska ha en öppenhet för att lära och förstå andra kulturer.

Vidare forskning kring psykisk distans visar på att den har en direkt påverkan på företagets prestation vid utländsk expansion. Evans et al. (2008) visar, att då företagen upplever en större risk när de etablerar sig på psykiskt avlägsna marknader, har de en större önskan att lära sig mer om marknaden, vilket leder till att de får en större förståelse kring risker och möjligheter kring den specifika marknaden. Därmed ökar den strategiska effektiviteten. (Evans et al., 2008).

Forskarna visar på att ett decentraliserat beslutsfattande är att föredra för att minska det psykiska avståndet, då det ökar kommunikationen mellan olika delar av ett företag som agerar på flera marknader. Detta istället för att en centraliserad styrning i hemlandet fattar alla beslut. Företaget kan då förstå och anpassa sitt beslutsfattande efter den utländska marknadens affärskultur (Evans et al., 2008).

3.5 Etableringsstrategier

3.5.1 De olika etableringsstrategierna

När ett företag bestämmer sig för att etablera sig i ett annat land, kan det använda sig av ett flertal olika strategier för att komma in på marknaden. Denna uppsats avgränsas till att behandla de tre vanligast förekommande strategierna, dvs. de strategier som forskarna främst koncentrerat sig på. Dessa tre är *förvärv*, *joint venture (samriskföretag)* och *Greenfield investering* (Kogut & Singh, 1988).

Förvärv innebär att ett företag köper tillräckligt med aktier i ett annat företag för att få kontroll över detta. *Joint venture* innebär att två eller fler företag går ihop och startar ett nytt företag med delat ägarskap. Detta för att dela på kostnader och risker samt dela kunskap som annars inte kunnat erhållas, för att på så sätt stärka sin ställning på marknaden. En *Greenfield investering* innebär att företaget investerar i till exempel en helt ny fabrik i ett annat land och bygger upp verksamheten från grunden (Ibid.).

Kogut och Singh (1988) utvecklade den tidigare forskningens ståndpunkt, bland annat den så kallade Uppsala modellen, och fann stöd för att valet av etableringsstrategi inte enbart beror på skillnader inom olika industrier och företag, utan även nationella skillnader, i form av kultur. Johanson och Vahlne (1977) anser att investeringar i utlandet påverkas av den så kallade ”psykiska distansen”, skillnaderna i kultur och språk mellan länder, men i sin forskning gick de inte närmare in på hur detta påverkade valet av etableringsstrategi. Enligt Kogut och Singh (1988) påverkas företagsledningens syn på kostnaden och osäkerhet kring valet av etableringsstrategi av nationalkulturen. Forskarna menar, att om intäkter antas vara lika mellan de tre olika etableringsstrategierna, kommer företaget att välja det som ger lägst kostnader (Kogut & Singh, 1988). Dessa kostnader är antingen verkliga eller upplevda, och de kan på grund av kulturella skillnader upplevas som större än vad de verkligen är. Därmed påverkas valet av etableringsstrategi av kulturella skillnader, då osäkerheten inför det nya spelar en central roll (Kogut & Singh, 1988).

Vid *förvärv*, antas dessa påverkas i högre grad av de kulturella skillnaderna, än de andra två etableringstyperna, då det kan vara problematiskt att implementera ett lands organisationsstruktur i ett annat (Kogut & Singh, 1988). Kostnaderna antas öka ju mer olika de två samgående företagen är, då det tar tid att finna en harmoni mellan två vitt skilda företagskulturer.

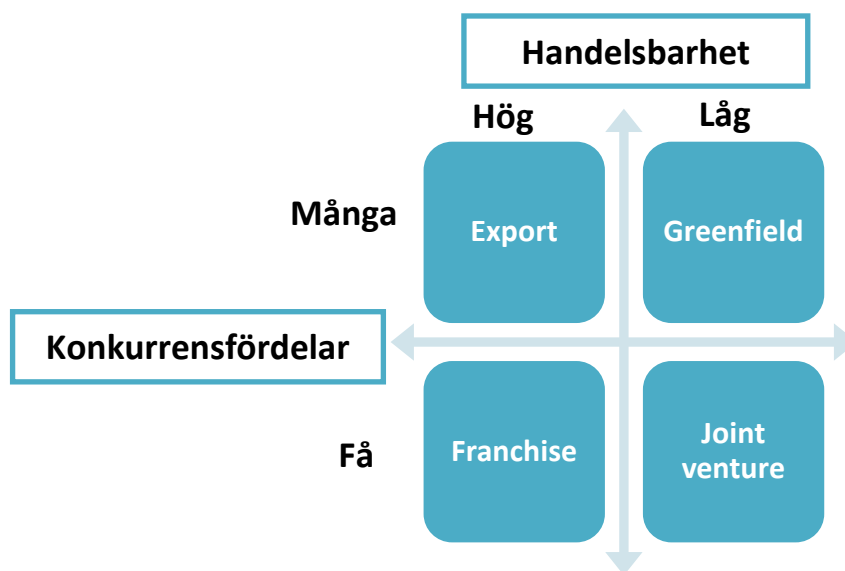
Till skillnad från *förvärv* saknar *Joint Venture*-bolag de höga integrationskostnaderna vid etablering, då företaget delegerar uppdraget att ta hand om de lokala relationerna etc. till en lokal aktör. Därmed kan det sägas att *Joint Venture*-bolag inte påverkas i lika hög grad av de nationella kulturskillnaderna, men de är ändå påverkade av de två parternas skillnader (Kogut & Singh, 1988).

En *Greenfield*-investering innebär att företaget slipper både integrationskostnaderna samt ägandefrågan, och kan på så sätt implementera sin egen organisationsstruktur direkt i det nystartade projektet (Kogut & Singh, 1988).

Utöver de tre grundläggande sätten att etablera sig i utlandet; export, Joint venture och Greenfield, så har det på senare tid uppkommit två till fenomen, ”Born-global firms” och

”Emerging-country multinationals” (Johnson et al., 2011). Den första innebär att nya små företag internationaliseras redan från start. Detta är möjligt tack vare ny teknologi som Internet, eftersom man genom det kan skaffa sig kunskap och kontakter med leverantörer och kunder över hela världen. Dessa företag har inte tid att vänta på att själva skaffa sig den kunskap de behöver för att etablera sig utomlands, utan de finner den hos andra (Ibid.). Det andra fenomenet innebär att företag från ekonomiskt framväxande länder, som till exempel Kina och Indien, också expanderar snabbt och tar genvägar genom den traditionella internationaliseringsstegen, detta då de skaffat sig unika kunskaper och produkter som måste internationaliseras innan deras konkurrenter hinner ikapp (Johnson et al., 2011).

I vår värld, där konkurrensen blir allt större på den internationella marknaden, finns det två principer att ta hänsyn till när ett företag ska etablera sig på en utländsk marknad. Den första är att fastslå om företaget har några konkurrensfördelar, så att det kan lita på sina egna förmågor, eller om det måste ta lokala partners till hjälp. Den andra gäller hur handelsbar företagets produkt är. Med handelsbar menas hur enkelt en produkt kan transporteras från land till land, samt om det går att lita på det legala systemet. (Johnson et al., 2011). Johnson et al. (2011) sammansatte en modell för att beskriva den mest lämpliga etableringsstrategin utifrån de två principerna. Denna modell visas i figur 4.



Figur 4. Etableringsstrategier på den internationella marknaden (egen bearbetning). Modellen beskriver det mest fördelaktiga valet av etableringsstrategi baserat på de två principerna kring konkurrensfördelar och handelsbarhet.

Export är det första alternativet, och det är ett bra alternativ såvida företagets produkt är enkel att transportera mellan länder och då företagets har tillräckliga konkurrensfördelar för att sälja dessa själva på den nya marknaden. *Franchise*, eller att sälja med licens, är mer fördelaktigt om företagen själva saknar de konkurrensfördelar de behöver för att etablera sig på marknaden och det går att lita på det legala systemet i det nya landet, så att ens partner håller det den lovat (Johnson et al., 2011). *Joint venture* är ett mer lämpligt alternativ än *franchise* då handelsbarheten är låg men det legala systemet inte går att lita på, och företaget därmed inte kan lita på att en handelspartner håller sitt avtal, utan att det självt får ägandeskap och kontroll över processen, och därmed har ett större intresse av att företaget lyckas. Slutligen är *Greenfield* ett bra alternativ då företaget har tillräckliga konkurrensfördelar men

transportmöjligheter mellan länder saknas, eller är för problematiska. Det är då mer lönsamt att starta en helt ny verksamhet i det nya landet, i form av en fabrik eller liknande. (Johnson et al., 2011).

3.5.2 Hur kultur påverkar strategi?

Kogut och Singh (1998) fann att ju större den kulturella distansen emellan två länder är, och ju större det landets osäkerhetsundvikande är enligt Hofstedes modell, desto mer sannolikt är det att det investerande företaget väljer *Joint Venture* eller en *Greenfield* investering, istället för ett *förvärv*. Detta för att kostnaderna anses vara större vid ett *förvärv* än de två andra strategierna, dels på grund av att det är svårare för ett företag att ha kontroll över sina anställda om inte parterna förstår varandra, och dels för att *förvärv* skapar en större osäkerhet kring organisationsstyrandet. Kogut och Singh (1998) hänvisar i sitt arbete till tidigare forskning, där man funnit att om ett företag ska etablera sig på en utländsk marknad, och produkten som ska säljas är central för företaget, är det mer troligt att ett *förvärv* eller *Greenfield* görs än ett *Joint Venture*, då företaget inte vill förlora kontroll eller kunskap över sin produkt. Detsamma gäller om företaget agerar i en forskningsintensiv bransch (Ibid.). Förvärv ökar i sin tur ju lägre den kulturella distansen är mellan länderna och ju mer erfarenhet företaget har på den utländska marknaden.

Kogut och Singh (1998) undersökte etableringsstrategier för att försöka hitta ett mönster i hur företag etablerar sig. De undersökte specifikt företagen som etablerade sig i USA och fann att över 50 procent av företagen etablerade sig genom *förvärv*. Detta gällde för åren 1976 till 1983. *Joint Ventures* stod för närmare 30 procent av etableringarna och resterande 16 procent *Greenfield*. Dock fanns det skillnader i olika branscher, som till exempel läkemedels- och elektronikbranschen där *Joint ventures* var vanligare, medan *förvärv* var vanligare i finansbranschen. Skillnader utmärkte sig även mellan länder, då till exempel de skandinaviska länderna föredrog *Joint Ventures* medan Storbritannien till stor del etablerade sig genom *förvärv* (Kogut & Singh, 1998).

Forskarna påvisar alltså att nationalkulturen påverkar valet av etableringsstrategi. Valet att starta ett *Joint venture* framför att förvärva ett annat företag minskar ju mer ett företag lär sig av den utländska kulturen, detsamma gäller ju mer kunskapen om marknaden ökar (Ibid.). Således är det vanligare att multinationella företag som har tidigare erfarenhet av att etablera sig i utlandet förvärvar andra företag istället för att dela riskerna och ägarskapet med andra företag (Ibid.). Förvärvsandelen påverkas även av hur stort det investerande företaget är, då ju större finanser ett företag har, desto lättare kan det förvärva andra. Det är även viktigt att ta hänsyn till att industrier i samma bransch styrs olika i olika länder, då industrialisering och infrastruktur skiljer sig åt, och etableringsstrategin kommer även den att påverkas av detta (Kogut & Singh, 1998).

4. Analys och diskussion

4.1 Kulturella skillnader mellan Sverige och Japan

Utifrån Hofstedes kulturdimensionsteori kan vi härleda diverse kulturella skillnader mellan Sverige och Japan, både nationellt och ur ett affärsmässigt perspektiv. Länderna fick följande poäng och hamnade i följande rangordning enligt tabell 5.

Tabell 5. Kulturdimensionsindex för Sverige och Japan. Egen bearbetning.

Dimension	Sverige		Japan	
	Poäng/	Rangordning	Poäng/	Rangordning
Maktdistans	31	67/76	54	49/76
Individualism/kollektivism	71	13/76	46	37/76
Maskulinitet/femininitet	5	76/76	95	2/76
Osäkerhetsundvikande	29	73/76	92	11/76

Tabell 5 visar de poäng som Sverige och Japan fick i den så kallade IBM-studien som *Geert Hofstede* genomförde. Utifrån poängen rangordnades länderna i de olika dimensionerna.

4.1.1 Maktdistans

Det finns ett antal utmärkande kulturella skillnader mellan Japan och Sverige (se Tabell 5). Sverige fick ett lågt värde i maktdistansindex. Det innebär att landet har lägre klasskillnader än Japan och att svenskar till stor del tar hand om sig själva och inte behöver förlita sig på en central, stark makthavare. Japan har en större maktdistans vilket innebär att människor behöver en stark ledare. Det finns en mer utbredd hierarki i både samhälle och arbetsliv, och de anställda tar mindre egna beslut och låter de överordnade besluta i stället. I länder med hög maktdistans som Japan lär sig invånarna redan från tidig ålder att lyda de äldre och det finns en tydlig rangordning i familjerna. Detta system leder till att människor utvecklar en större respekt för personer med makt. Svenska barn får tidigt lära sig att ta kontroll över sina liv och ta ansvar för sig själva, för att skapa ett sorts oberoende från varandra (Hofstede et al., 2011). Japan är ett samhälle med tydliga hierarkier vilket uppkommit från rangordningen inom familjerna. Till skillnad från i Japan kan en svensk chef konsultera sina anställda när han/hon ska fatta beslut. Beslutsfattandet i organisationen blir en demokratisk process, då förtroendet för de anställda är större. I Japan är beslutsfattandet mer centraliserat och vid förhandlingar mellan ett svenskt och ett japanskt företag är det viktigt att det svenska företaget förhandlar med rätt person, dvs. den som har befogenhet att genomföra en affär (Moberg & Cederholm, 2009).

4.1.2 Individualism mot kollektivism

Sverige är ett individualistiskt land, där invånarna utifrån Hofstedes dimensionsteori tänker på sig själva och sin närmsta familj medan Japan är ett kollektivistiskt samhälle där invånarna får lära sig att agera efter samhällets och den stora gruppens bästa. Japanernas starka sammanhållning gör att de har ett större behov av starka ledare för att visa hur de

underordnade ska agera. Detta gäller även i arbetslivet där man i Japan har ett starkare hierarkisystem än vad man har i Sverige (Moberg & Cederholm, 2009). I Japan kan relationen mellan företaget och den anställde jämföras med en familjerelation vilket skapar en sorts lojalitet. Relationen mellan en arbetsgivare och arbetstagare i ett individualistiskt land som Sverige är mer en ren affärstransaktion där arbete byts mot pengar och personliga relationer inte är att föredra inom företaget (Hofstede et al., 2011).

På grund av dessa kulturella skillnader kan affärsrelationen mellan ett svenskt och ett japanskt företag te sig lite annorlunda, än mellan två svenska företag, då japaner har ett större behov än svenskar av att skapa stabila relationer med de personer de förhandlar med. Det är viktigt för japaner att bygga upp en personlig relation till förhandlaren, och inte till företaget. Det har tidigare visat sig, att i de fall utländska företag, som förhandlat med japanska företag, av någon anledning bytt förhandlare utan förvarning, i många fall förlorat affärer på grund av att de japanska företagen skapat en relation med en specifik förhandlare, och därmed vägrat att förhandla med någon annan på det utländska företaget (Hofstede et al., 2011). Svenska företag bygger å andra sidan inte upp någon relation på samma sätt, utan förhandlar med själva företaget. Det spelar mindre roll vilken företrädare för det japanska företaget det förhandlar med. Det blir också extra problematiskt när affärer ska förhandlas, att det i Japan är brukligt att bjuda utländska företrädare på middagar, fester, nöjesresor etc. för att bygga upp relationerna. I Sverige kan detta ses som ett mutbrott.

4.1.3 Maskulinitet jämfört med femininitet

När det kommer till Hofstedes (2011) maskulinitetsindex är Sverige och Japan varandras motsatser. Sverige är enligt index det mest feminina landet i världen och Japan kommer på andra plats bland de mest maskulina länderna. Detta uttrycks bland annat i att det i Japan knappt finns några kvinnliga företagsledare och chefer, medan Sverige är ett mer jämställt land och har ett stort antal kvinnliga chefer. I ett land som Japan med hög maskulinitet vill människor hävda sig och sträva efter materiell framgång, medan människor i ett feminint land som Sverige är mer blyga och tillbakadragna (Hofstede et al., 2011). I affärssammanhang är svenskar mer angelägna att förhandla och kompromissa när problem uppstår, för att försöka hitta lösningar, medan japaner är mer handlingskraftiga och visar mer styrka för att få som de vill och se resultat (Moberg & Cederholm, 2009).

4.1.4 Osäkerhetsundvikande eller avslappnade

Enligt Hofstedes (2011) analys är Sverige ett väldigt avslappnat land när det gäller osäkerhetsundvikande. Sverige kom med sina 29 poäng på 73:e plats av 76 länder. Japan hamnade med sina 92 poäng på 11:e plats, vilket innebär att japaner helst vill undvika osäkerhet. Den osäkerhetsundvikande dimensionen innebär inte att japanska företag helt undviker risker, men till skillnad från svenska företag, är de mycket beroende av säkerhet och vill kunna förutspå händelser samt undvika problem genom lagar och regler samt standardiserade arbetsprocesser. Japaner kan för svenskar verka tillbakadragna och inte visa känslor utåt, men istället är det acceptabelt att på fritiden tillsammans med arbetskamrater få utlopp för sina känslor, visa aggression gentemot chefer och liknande, vilket i Sverige skulle vara en anledning för avsked (Hofstede et al., 2011). I länder med ett lågt osäkerhetsundvikande som Sverige, ska inte känslor eller aggressioner visas, vilket innebär att stress och ångest hålls inne (Ibid.).

4.2 Kulturens påverkan på valet av etableringsstrategi

4.2.1 Vilken strategi ska företaget välja?

Då den så kallade Uppsala-modellen utvecklades under slutet av 1970-talet var inte nutidens informationsteknologi utvecklad. Globaliseringen från då till nu har gått fort, och det är numera lättare att etablera sig i andra länder då gränser suddas ut och det psykiska avståndet minskar (Johnson et al., 2011). För svenska företag som vill etablera sig i Japan är det viktigt att de har tillräcklig kunskap och erfarenhet för att etablera sig in på den japanska marknaden. I många fall är den traditionella etableringskedjan (export-säljkontor-produktion) rätt väg att gå, speciellt när det gäller nystartade företag, då de själva saknar den marknadskunskap som krävs för att lyckas. Ett nystartat svenskt företag som vill etablera sig på den japanska marknaden kanske har en generell kunskap vad gäller marknadsföringsmodeller och kundgrupper, men det saknar den marknadsspecifika kunskapen som enbart fås genom erfarenhet på marknaden, vad gäller affärs- och nationalkultur samt konkurrenter. Den marknadsspecifika kunskapen kan fås genom att man tar kontakt och samarbetar med lokala agenter och partners, vilket innebär att *Joint Venture*, eller samägda företag, är att föredra för nystartade svenska bolag (Kogut & Singh, 1988). Det gör att företaget snabbt kan få både generell och marknadsspecifik kunskap och därmed säkerställa en effektiv etablering på den japanska marknaden. Ett annat sätt att underlätta etableringen för dessa bolag är att anställa personal med erfarenhet av den utländska marknaden (Ibid.), i detta fall den japanska.

Något som talar för etableringen av svenska företag i Japan och som underlättar en sådan, är att det finns en välutvecklad relation emellan länderna, och en lång historia av tidigare handel, som enligt forskarna minskar den psykiska distansen (Nordström och Vahlne, 1992). En fördel med att det finns en välutvecklad relation mellan länderna är att de kulturella skillnaderna är välkända. Därmed är de svenska företagen som vill etablera sig i Japan, medvetna och förberedda på dessa skillnader, vilket är något som kan ge stöd för den så kallade psykiska distans paradoxen. För att ytterligare minska den psykiska distansen är en decentraliserad organisation att föredra, då det ökar kommunikationen mellan företagets olika delar, och därmed kan företaget snabbt anpassa sin organisationskultur för den japanska marknaden (Evans et al., 2008).

Vad gäller vilken typ av etableringsstrategi som ett svenskt företag ska använda sig av, när det etablerar sig i Japan, beror detta på företagets storlek samt tidigare erfarenhet av utlandsetableringar (Kogut & Singh, 1988). Valet påverkas även av företagets uppfattning om kostnaden för de olika strategierna. Att förvärva ett annat bolag är ett bra alternativ för företag som har tidigare erfarenhet, starka finanser samt tålamod, då det kan vara svårt att anpassa svensk organisationskultur i Japan (Ibid.). Det viktiga är att de båda företagens organisationskulturer inte skiljer sig allt för mycket ifrån varandra.

Joint Venture innebär en lägre integrationskostnad för det svenska företaget än *förvärv*, då företaget kan inleda samarbete med en lokal aktör som har tidigare erfarenhet. Det viktiga att tänka på i detta fall är dock om företaget har råd att dela sina kunskaper och produkter med någon annan. I de fall där ett svenskt företag saknar konkurrensfördelar och har svårigheter att själva ta marknadsandelar på den japanska marknaden, kan *Joint venture* vara en bra strategi, men det hela beror på vilken bransch företaget verkar inom. Forskning har visat att det inom elektronik samt läkemedelsbranschen är vanligt med *Joint ventures*, men inom andra

branscher är det mindre önskvärt att dela på information, så det är viktigt för företaget att avgöra ifall en förenklad och snabb etablering är mer värd, än att behålla sina produkter och sin kunskap för sig själva (Kogut & Singh, 1988).

Forskarna hävdar att i de fall det föreligger en stor kulturell distans mellan två länder, samt om det ena landet har en kultur av osäkerhetsundvikande så är *Joint venture* att föredra. Detta är också fallet med *Greenfield* investeringar, eller starten av en helt ny verksamhet på den japanska marknaden. Dock innebär en *Greenfield* investering en stor kostnad och det är något för enbart stora företag eller företag med finansiell trygghet. För relativt små eller nystartade företag kan det vara svårt att genomföra (Kogut & Singh, 1988).

5. Slutsats

5.1 Slutsatser

Denna studie har haft till syfte till att besvara vilka affärskulturella skillnader som finns mellan Sverige och Japan, samt förklara innebörden av dessa skillnader i samband med affärer mellan företag från de båda länderna. Den andra delen av studien syftar till att förklara hur dessa kulturella skillnader påverkar svenska företags strategier när de ska etablera sig i Japan, samt ge förslag på vilken som är mest lämplig, utifrån de olika utgångspunkter som företagen har.

Nedan följer de två frågeställningar som arbetet grundats på:

- Vilka kulturella skillnader finns mellan Sverige och Japan i affärssammanhang?
- Hur påverkar de kulturella skillnaderna valet av etableringsstrategi när svenska företag ska etablera sig på den japanska marknaden?

Studien har visat att det finns kulturella skillnader mellan Sverige och Japan, både i samhället i stort och i affärssammanhang. De kulturella skillnaderna påverkar hur företagen styrs och hur beslut fattas. Utifrån de fyra dimensioner som *Geert Hofstede* kom fram till i sin forskning märks tydliga skillnader mellan de två länderna, främst vad gäller dimensionerna maskulinitet kontra femininitet samt osäkerhetsundvikande.

Ur analysen går att läsa att Sverige fick ett lågt värde i maktbästansindex. Sverige har lägre klasskillnader än Japan och svenskar tar hand om sig själva och behöver inte följa en central, stark maktbästare. I Japan, som fick ett högt värde i maktbästansindex, behöver människorna en stark ledare. Japan har ett mer utbrett hierarkisystem.

Sverige är ett individualistiskt land, svenskar tänker på sig själva och sin närmsta familj medan Japan är ett kollektivistiskt samhälle där invånarna agerar efter samhällets och den stora gruppens bästa. Detta skapar ett behov av starka ledare i Japan. Japaner vill i större utsträckning än svenskar utveckla personliga relationer med de personer de förhandlar med. Svenska företag förhandlar med företag, medan japanska företag förhandlar med individer.

Sverige är enligt maskulinitetsindex det mest feminina landet i världen och Japan kommer på andra plats bland de mest maskulina länderna. Vilket gör dem till varandras motsatser. Sverige är ett mer jämställt land än Japan. I maskulina länder vill människor visa framfötterna, medan människor i ett feminint land är mer blyga och tillbakadragna. I affärssammanhang är svenskar mer villiga att förhandla, medan japaner är mer handlingskraftiga och vill se resultat.

Ur osäkerhetsundvikandeindex går att visa att Sverige fick låga poäng. Sverige kom med sina 29 poäng på 73:e plats av 76 länder. Japan hamnade med sina 92 poäng på 11:e plats, vilket innebär att japaner helst vill undvika osäkerhet. Den osäkerhetsundvikande dimensionen innebär inte att japanska företag helt undviker risker, men till skillnad från svenska företag, är de mycket beroende av säkerhet och vill kunna förutspå händelser samt undvika problem genom lagar och regler samt standardiserade arbetsprocesser.

Tidigare forskning har visat att skillnader i osäkerhetsundvikande är en av de faktorer som mest påverkar den etableringsstrategi ett företag väljer när det ska etablera sig i utlandet, vilket ger stöd för frågeställningen.

Svaret på den första frågeställningen har utgjort grunden för att uppsatsen har kunnat besvara den andra frågan. Utifrån resultaten i detta arbete har förslag givits för hur företag ska agera när de väljer etableringsstrategi, baserat på storleken av företaget, vilken bransch det agerar i samt tidigare erfarenhet av utlandsetablering.

För svenska företag krävs det erfarenhet och kunskap om utlandsetableringar för att etablera sig i ett psykiskt och fysiskt avlägset land som Japan. Vilken som är den mest lämpliga etableringsstrategi för ett svenskt företag när det ska etablera sig i Japan, beror på företagets storlek, erfarenhet och kunskap.

För nystartade företag, som saknar marknadskunskap, kan den traditionella etableringskedjan, där företaget börjar exportera, för att sedan öppna säljkontor och slutligen starta produktion på den japanska marknaden, vara det mest lämpliga etableringssättet. När ett nystartat svenskt företag startar ett dotterbolag i Japan, är Joint Venture den bolagsform som är mest lämplig. Genom Joint Venture kan det svenska företaget få kunskap av sin lokala partner och därmed effektivisera etableringen. Att anställa personal med erfarenhet av den japanska marknaden är också att rekommendera.

För större svenska företag, som har en finansiell säkerhet, kan Greenfield vara mer lämpligt än Joint Venture. Denna strategi medför en högre integrationskostnad, men till skillnad från Joint Venture, så behåller det svenska företaget kontrollen om sina tillgångar.

5.2 Vidare forskning

Denna uppsats kan förslagsvis stå till grund för vidare forskning inom ämnet, där forskare med hjälp av fallstudier av verkliga företag kan få svar på ytterligare frågor, samt om teorin stämmer överens med verkligheten. Det kan vara av intresse att undersöka utifall de teoretiskt mest lämpliga etableringsstrategierna används i samma utsträckning i verkligheten. Tidigare forskning med fallstudier har inte specifikt undersökt relationen mellan Sverige och Japan, så det finns en öppning för att studera detta närmare.

Referenslista

Litteratur

Evans, J. & Mavondo, F. & Bridson, K., 2008. Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes, *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 2, sid. 32-63.

Hofstede, G. & Hofstede G. J. & Minkov, M., 2011. *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 978-91-44-06831-2

Johanson, J. & Vahlne, J-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1. Sid. 23-32.

Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K., 2011. *Exploring Strategy*, Nionde Upplagan, Pearson Education, Essex, England.

Kogut, B. & Singh, H., 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, no. 3. Sid. 411-432.

Moberg, P. & Cederholm, K., 2009. *Etikett och kommunikation i Japan*, Liber, Malmö, ISBN 978-91-70-05375-7

Nordström, K A. & Vahlne, J-E, 1992. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. *Stockholm School of Economics, Institute of International Business*.

O'Grady, S. & Lane, H.W., 1996. The Psychic Distance Paradox, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 2. Sid. 309-333.

Internet

Exportrådet i Japan, 2012-11-15

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/japan/>

Doing Business in Japan, 2012-11-15

<http://www.japan-guide.com/e/e2195.html>

Lundberg, F. & Thomsen-Hall, K., 2010. *Svensk och japansk interaktion - harmoni eller dissonans?- en studie om relationer mellan olika kulturer i affärssammanhang*, Södertörns Högskola, Institutionen för Ekonomi och företagande

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:sh:diva-3621>